

# اتجاهات المرءوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية

د. فوقية حسن عبدالحميد رضوان  
أستاذ مساعد الصحة النفسية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

د. محمد بيومى على حسن  
أستاذ مساعد الصحة النفسية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

## مقدمة

إن كثيراً من الاتجاهات التى كانت سائدة من قبل لم تعد تفى بالحاجات التى استجدت نتيجة للتغير الثقافى والاجتماعى الكبير وخاصة بالنسبة للمرأة المصرية ودورها فى خدمة المجتمع والنهوض به، حيث نجد أن المرأة الآن تنال قسطاً من التعليم مساوياً لما هو متاح للرجل، نراها وقد اقتحمت المجالات العديدة للعمل بمستوياته المختلفة، هذا وقد احتلت المرأة أدواراً اجتماعية رئيسية فى المجتمع.

(أحمد سلامة وعبدالسلام عبدالغفار: ١٩٧٠)

لرفع مستوى المعيشة، وكذلك اخترقت المرأة جميع المجالات من فنية ورياضية وعلمية. ولها أيضاً دور رائد فى الحركة الوطنية والتنظيمات السياسية وفى ميادين الخدمة العامة مثل التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية وفى ميادين المجالات الثقافية والفنية كالصحافة والإذاعة والتلفزيون والنقابات المهنية وفى مجالات العمل الدبلوماسى والدولى (رشاد عبدالعزيز موسى: ١٩٨٧).

هذا فضلاً عن أن مكانة المرأة المصرية فى مجتمعنا قد تطورت تطوراً زاد من مكانتها الاجتماعية ارتفاعاً وبالرغم من هذا نجد أن الأفكار والمعتقدات البالية لا تزال تخيم على الفكر الثقافى والاجتماعى منها الرواسب التى تتعلق بمعاملة المرأة، فمفهوم المرأة عند الكثير من الرجال مفهوم قاصر،

فقد بينت رائدة الحركة النسائية فى مصر هدى شعراوى دور المرأة واشتراكها فى الحروب باستثارة همم الرجال، ويتضمنيد الجرحى. كما أن هناك سيدات عظيمات وملكات أقمن الحروب مثل السيدة عائشة أم المؤمنين وكليوباترا وسميراميس وجان دارك واليزابيث. وأوضحت أن المرأة قد أصبحت لها صوت مسموع فى الحروب والدعوة الإسلامية فالمرأة على الصعيد العربى عامة وعلى الصعيد المصرى خاصة تعددت أدوارها الاجتماعية، فهى تمثل عنصراً هاماً من عناصر المجتمع، إذ يقع عليها عبء كبير فى تقديم وازدهار أى مجتمع من المجتمعات، فقد قطعت شوطاً كبيراً فى قاعات الدرس والتحصيل، ولا توجد صناعة فى مصر إلا والمرأة يد بيضاء فيها، ولها دور إيجابى فى القطاع الزراعى

ويظهر ذلك واضحاً في الكثير من الأمور، فالمشكلة هنا نظرة المجتمع بوجه عام والرجل بوجه خاص إلى المرأة وتقديره لها وحكمه على مدى صلاحيتها للأعمال المختلفة عامة والقيادة في العمل خاصة، وثقته في كفاءتها في مثل هذا العمل الذي يضم الكثير من الجنسين، فهناك زعم أن القيادة لا تتلاءم مع طبيعتها وظروفها وتكوينها البيولوجي والنفسى (نبيلة أمين أبوزيد: ١٩٨٨).

والدراسة الحالية تحاول أن تؤكد هذا التنظير الذي تناوله العديد من المراجع العربية والمصرية، وذلك من خلال الكشف عن اتجاهات المرءوسين من الجنسين نحو عمل المرأة كقائدة (القيادة النسائية).

### أهمية الدراسة:

تبدو أهمية الدراسة فيما يلي:

\* يؤكد علماء النفس الاجتماعى أهمية القيادة والدور الكبير الذى تلعبه فى بناء الجماعات المختلفة، كما يؤكدون ما للقائد من أهمية فى تماسك تركيب الجماعة، وجو الجماعة وأهدافها، وأيدلوجيتها ونشاطها، وطالما أن السلوك البشرى يسعى دائما لتحقيق أهداف حيوية ومتجددة، فإن القيادة تعمل على بلورة الهدف حتى يكون محدداً أو واضح المعالم (لويس كامل مليكه: ١٩٧٠).

ولذلك ليس من الغريب أن نوجه عناية كبيرة إلى دراسة موضوع القيادة وإلى البحث عن القادة المناسبين وذوى الكفاءة لأن ظاهرة القيادة والتبعية من أهم الظواهر فى ميدان العلاقات الإنسانية، والذى يحدد هذه العلاقات هى الاتجاهات، إذ أنها تعبر عن استجابات الأفراد والجماعات إزاء شتى الموضوعات والقضايا الاجتماعية وهى لهذا تمثل مختلف أنماط السلوك السائد فى مجتمع ما (نبيلة أمين أبوزيد: ١٩٨٨).

وبناء عليه وانطلاقاً من أهمية القيادة ومدى تفاعل القائد انفعاليا واجتماعيا واداريا مع المرءوسين وتأثير هذا على التوافق المهني للأفراد بوجه خاص وعلى المجتمع بوجه عام، فإن إلحاح الحاجة إلى الكشف عن مدى كفاءة القيادة النسائية، وذلك من خلال اتجاهات المرءوسين نحوها، فالوقوف على هذه الاتجاهات بلا شك يودى بالضرورة إلى التوافق النفسى والمهني للمرءوسين.

\* ما سبق يوضح أن القيادة عملية تفاعل اجتماعى، إذ يتوقف نجاح القائد على اتجاهات الأعضاء وإدراكهم له كأصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعى، وتتحور معظم النظريات الحديثة فى القيادة هذا النحو، أو ما يقرب منه. ومن ذلك نظرية: القيادة - المتركزة - حول الجماعة، وقد تأثرت هذه النظرية فى بنائها بمنهج كارل روجرز فى العلاج نفسى، ذلك المنهج المعروف بمنهج «العلاج - المتركز - حول - العمل»، (جوم. بوهلن وزملائه: ١٩٦٩).

\* بينت الدراسات والبحوث التى ألفت الضوء على الاتجاهات نحو عمل المرأة فى مصر والمجتمعات العربية منها دراسة نيللى فورجيه (١٩٦٢) ودراسة بثينة فنديل (١٩٧٥) ودراسة سليمان الخضرى (١٩٧٨) ودراسة نجوى العدوى (١٩٧٩) ودراسة محمد بيومى (١٩٨٧) ودراسة نبيلة أبوزيد (١٩٨٨) ودراسة مديحة منصور سليم (١٩٩١). إلا أن هذه الدراسات جميعها لم تنصدم لمهنة المرأة كقائدة، ومن هنا جاء تحديد العينة فى الدراسة الحالية لفئة القيادة النسائية، على الرغم من أن البحوث والدراسات الأجنبية أبرزت اهتمام الكثير من الباحثين بهذا المجال (انظر ص ٤ - ٧ من البحث الحالى).

### هدف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية محاولة التعرف على تأثير كل من الجنس والترتيب الميلادى والمؤهل الدراسى لدى المرءوسين على اتجاهاتهم نحو القيادة النسائية وكذلك الكشف عن مدى اختلاف هذه الاتجاهات باختلاف جنس القائد. هذا بالإضافة إلى تصميم مقياس لاتجاهات المرءوسين من الجنسين نحو عمل المرأة كقائدة.

### تساؤلات الدراسة:

تجيب الدراسة عن التساؤلات الآتية:

- ١ - هل تتأثر اتجاهات المرءوسين نحو القيادة النسائية بكل من جنس المرءوس وجنس القائد والتفاعل بينهم؟
- ٢ - هل للمؤهل الدراسى تأثير على اتجاهات المرءوسين نحو القيادة النسائية؟
- ٣ - هل للترتيب الميلادى تأثير على اتجاهات المرءوسين نحو القيادة النسائية؟

## مصطلحات الدراسة:

زخرت البحوث فى علم النفس وعلوم الإدارة بتعاريف القيادة، ولذا يكتفى الباحثان بتبنى تعريف إجرائى حتى يتيسر إدراك المقصود منه عند استخدامه:

**القيادة:** هى مدى تأثير الفرد بالتوجيه أو بالتأثير فى أفكار أو مشاعر أو اتجاهات أفراد آخرين أو فى سلوكهم، من أجل تحقيق هدف العمل (صلاح عبد الحميد مصطفى: ١٩٨٢).

**القيادة النسائية:** منصب أو وظيفة تشغلها المرأة، بحيث تدير مؤسسة أو مصلحة أو هيئة بها العديد من المرءوسين.

**الإتجاه:** هو مجموعة استجابات قبول المرءوسين أو رفضهم إزاء موضوع القيادة النسائية بما يشمل من مجال - الوظائف البيولوجية للمرأة - ومجال قدرة المرأة على القيام بقيادة العمل ومجال رفض تولى المرأة لمنصب قيادى - ومجال أسلوب المرأة فى الإدارة - ومجال الصفات المميزة للمرأة كقائد - ومجال الدوافع وراء القيادة حيث أن:

**مجال الوظائف البيولوجية للمرأة:** المقصود به خصائص المرأة كإنثى (حمل - ولادة - طمث).

بالإضافة إلى أن رعاية الأسرة: مشقة لا تتحملها المرأة، كما أنها تعوق النجاح فى القيادة.

**- مجال: قدرة المرأة على القيام بقيادة العمل:** والمقصود به مدى قدرة المرأة على اتخاذ القرارات.

وتقبل اقتراحات ومناقشات المرءوسين - والقدرة على اكتساب ثقتهم والسيطرة والتحكم فيهم.

**- مجال الفروق بين الجنسين فى قيادة العمل:** المقصود به المفاضلة بين الرجل والمرأة فى حركة القيادة، من حيث القدرة على حل المشكلات وتوزيع المناصب المناسبة بين المرءوسين.

**- مجال رفض تولى المرأة لمنصب قيادى:** مدى قبول الرجل الشرقى لتولى امرأة منصبا قياديا على أساس أن المرأة غير صالحة.... و....

**- مجال أسلوب المرأة فى القيادة:** المقصود به مدى مناقشة المرأة لأمر العمل بطريقة إيجابية مع المرءوسين.

**- مجال الصفات المميزة للمرأة كقائدة:** المقصود به السمات الاجتماعية والانفعالية والعقلية التى تتميز بها المرأة فى مجال العمل.

**- مجال الدوافع والقيادة:** المقصود به إدراك دوافع المرأة فى احتلالها لمركز قيادى من وجهة نظر المرءوسين.

## الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة فى ترتيب زمنى من الحديث إلى القديم وفيما يلى عرضها:

«دراسة برينر وبيوتل Brenner & Beutell (١٩٨٩) التى استهدفت الكشف عن تأثير الترتيب الميلادى والجنس فى اتجاهات المرءوسين نحو المرأة كمديرة، والتى أجريت على عينة قوامها ٢٧٨ مرءوس من مكاتب مركز القيادة لشركتى صرافة فى شمال الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تقسيمها إلى (١٤٣) من الذكور و (١٣٥) من الإناث بمتوسط عمر ٣٧ سنة ومتوسط فترة عمل ١٦ سنة فى مجال عمل الصرافة. وقد تم استخدام مقياس الاتجاهات نحو عمل المرأة كمديرة وكان من نتائج هذه الدراسة:

- وجود فروق دالة إحصائية بين المرءوسين (ذكور وإناث) فى الاتجاه نحو عمل المرأة Woman As Manager scale (WAMS) كمديرة، حيث تبين أن المرءوسين الذكور أكثر سلبية.

- للترتيب الميلادى تأثير على اتجاهات المرءوسين نحو عمل المرأة كمديرة (كقائدة)، حيث أن المرءوسين ذوى الترتيب الميلادى الأول أكثر سلبية عن أقرانهم ذوى الترتيب الميلادى الأوسط والأصغر.

دراسة ليونارد وزملائه Leonard, et al (١٩٨٩) التى استهدفت دراسة الفروق بين القادة (نساء - رجال) فى أسلوب القيادة وتحقيقا لهذا الهدف تم استخدام مقياس ماكيلاند لأسلوب الإدارة Mc clelland's Managerial Style Scale على عينة قوامها (٢٢٥) فردا من المرءوسين فى مجموعة شركات بجنوب الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تقسيمهم إلى (١٢٥) فرداً من المرءوسات الإناث، (١٣٠) فرداً من المرءوسين الذكور. وقد دلت النتائج عن:

- عدم وجود فرق دال احصائياً بين القيادات النسائية والقادة الرجال في أسلوب القيادة.

**ودراسة أوربين Orpen** التي أجريت في نفس العام والتي استهدفت معرفة الفرق بين القادة من الجنسين في الحكم المباشر وغير المباشر لأساليب الإدارة. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (١٢٤) من المرءوسين منهم ٨٠ من الإناث، ٤٤ من الذكور، مستخدماً في ذلك استبانة أساليب الإدارة. وقد دلت النتائج عن:

- عدم وجود فرق دال احصائياً بين القادة الرجال والقيادة النسائية في الأساليب المتبعة في القيادة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

وفي عام (١٩٨٦) أجريت دراسة **برينروتانكويز Brenner & Tankiewicz** التي استهدفت الكشف عن الفرق في الاتجاهات نحو إدارة المرأة في المدارس الأمريكية، والتي أجريت على عينة قوامها ١٥٦ فرداً، مستخدماً في ذلك مقياس سيني وهيلمير للاتجاهات نحو عمل المرأة كمديرة وقد أسفرت نتائج الدراسة عن:

- أن اتجاهات الرجال أكثر سلبية من اتجاهات الإناث نحو عمل المرأة كمديرة، باعتبار أن الدور الأسرى والسلوك الاجتماعي والدور الأموي - حواجز أنثوية (مسئوليات المنزل والأسرة) - مشكلات الحمل والطمث، تقلل من صلاحية استخدام الأساليب المتبعة في القيادة.

هذا بالإضافة إلى أن بعض النتائج أشارت إلى أن الرجال يعتقدون أن النساء لا يجب أن يكن مديرات أو قادة فعالين لكونهم نساء.

**دراسة بيوتل وبرنر Beutell & Brenner (١٩٨٤)** التي استهدفت معرفة أثر كل من الجنس والترتيب الميلادي والبيئة لدى المرءوسين على الاتجاهات نحو عمل المرأة كمديرة وتحقيقاً لهذا الهدف تم تطبيق مقياس الاتجاه نحو عمل المرأة كمديرة (WAMS) على عينة قوامها ١٩٥ فرداً من المرءوسين الذكور والإناث (٨٤ إناث - ١١١ ذكور) وقد أسفرت النتائج عن:

- وجود فرق دال احصائياً بين الجنسين في الاتجاه نحو عمل المرأة كقائدة، حيث كانت المرءوسات الإناث أكثر إيجابية.

كما أشارت النتائج إلى أن اتجاه المرءوسين الذكور ذوى الترتيب الميلادي الأول والذين تعقبهم أخت أكثر سلبية من أقرانهم الذكور ذوى الترتيب الميلادي الأول الذين يعقبهم أخ.

وقد استهدفت دراسة **ستيفنز ودينزي Stevens & Denisi (١٩٨٠)** معرفة اتجاهات المرءوسين من الجنسين نحو عمل المرأة كقائدة والتي أجريت على عينة قوامها ١٠٠ فرداً، مستخدماً في ذلك قياس الاتجاهات نحو المديرات الإناث. وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن:

- وجود فروق دالة إحصائية بين المرءوسين النساء والرجال في اتجاهاتهم نحو عمل المرأة كمديرة لهن. حيث كان النساء أكثر إيجابية.

أما دراسة **تيربورج Terborg (١٩٧٧)** فكانت دراسة نظرية، استهدفت مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بعمل المرأة في مجال القيادة وكذلك معرفة العوامل المؤثرة في التكيف الاجتماعي والقدرات المتعلقة بالأعمال الإدارية، ومن خلال مراجعة الباحث (Terborg) لدراسة (شين Schin عام ١٩٧٣، ١٩٧٥) تبين:

- وجود فروق بين المرءوسين من الجنسين في الاتجاهات نحو عمل المرأة كقائدة، حيث كان الرجال أكثر إيجابية، وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة ستيفنز ودينزي (١٩٨٠).

ودراسة **آدمس Adams (١٩٧٦)** التي أجريت بهدف معرفة تأثيرات المشرفين غير الراشدين على اتجاهات المرءوسين نحوهم. وتحقيقاً لهذا الهدف تم تطبيق مقياس خاص بسمات المشرف (تروى - قدرة على المبادرة - سلطة - تأني) على عينة قوامها ٢٧ فرداً من المرءوسين في مخازن المبيعات - أما عدد القادة فكان ١٠ من المديرين الرجال، ٨ من المديرات الإناث، ذلك لمعرفة مدى رضا المرءوسين عن هذه الرئاسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود فرق بسيط بين مديري المخازن من الرجال ومديرات المخازن من السيدات في التروى والتأني وكان الفرق لصالح السيدات.

- عدم وجود ارتباط بين رضا المرءوسين من الجنسين وسلوكيات القادة (امرأة - رجل).

دارسة **بيتى وميلز Pettey & Miles (١٩٧٦)** التي استهدفت دراسة مدى ارتباط المرءوسين بجنس القائد عند

استمراريتها في العمل، وتحقيقاً لهذا الهدف أجريت الدراسة على ٢٣ مرءوساً تابعين لسيدة (كفائدة) في مجال العمل، (٥) من المرءوسين تابعين لرجل كفائد في مجال العمل، وذلك من مكتب الخدمة الاجتماعية، وأشارت النتائج عن:

- وجود ارتباط ذي دلالة احصائية وصل إلى (٠.٨٣).  
عندما كانت المرءوسات إناث والقائد رجل، بينما كان معامل الارتباط (-٠.٣٣) عندما كان المرءوسون من الرجال والقائد سيدة.

دراسة بيتي ولي Petty & Lee (١٩٧٥) التي استهدفت مدى علاقة رضا المرءوسين من الجنسين (ذكور وإناث) باختلاف جنس القائد والتي أجريت على عينة قوامها (١٠) من أقسام إدارة الجامعة تم تقسيمهم إلى (٥) من القادة النساء اللاتي أشرفن على مجموعة من المرءوسين (٥) من القادة الرجال يشرفون أيضاً على مجموعة أخرى من المرءوسين وكان من نتائج هذه الدراسة:

- وجود فرق دال إحصائياً بين المرءوسين من الجنسين في الرضا عن القائد حيث تبين أن المرءوسين الرجال أقل رضا من المرءوسات النساء عندما تكون القيادة نسائية.

أما دراسة بارتول Bartol (١٩٧٤) فكانت دراسة تجريبية واستهدفت الكشف عن علاقة أداء المرءوسين بحاجة القادة من الجنسين للسيطرة، وتحقيقاً لهذا الهدف فقد أجريت على عينة قوامها (٢٥) من المرءوسين لمدة (٨) أسابيع بغرض البحث عن رضا المرءوسين عن سلوك القائد باختلاف جنسه. وقد دلت النتائج عن:

- وجود ارتباط دال إحصائياً بين رضا المرءوسين وحاجة القادة من الجنسين للسيطرة.

- وجود فرق دال إحصائياً بين المرءوسين الرجال والنساء في الرضا عن القادة بصرف النظر عن جنس القائد، حيث كان الذكور أكثر إحساساً بالرضا وأكثر إيجابية في الاتجاه.

- هذا بالإضافة إلى أن المرءوسين من الجنسين أقل رضا عندما يكون القائد (امراً).

### تعقيب على الدراسات السابقة:

- أجمعت دراسة برينر وبيوتل Brenner & Beutell (١٩٨٩)، دراسة برينر وتانكويز Brenner & Tankiewicz (١٩٨٦)، دراسة بيوتل وبرينر Beutell & Brenner

(١٩٨٤)، دراسة ستيفنز ودينزي Stevens & Denisi (١٩٨٠) ودراسة بيتي وميلز Pettey & Miles (١٩٧٦) على أن اتجاهات المرءوسين الرجال أكثر سلبية من اتجاهات الإناث نحو القيادة النسائية.

- أما دراسة بيتي ولي Petty & Lee (١٩٧٥)، دراسة بارتول Bartol (١٩٧٤) فقد تناولتا اتجاهات المرءوسين في صورة رضا، حيث تبين أن المرءوسين الرجال أقل رضا نحو القيادة النسائية وعلى النقيض من هذه النتيجة ما توصلت إليه بارتول Bartol (١٩٧٦) التي أفادت بوجود فروق دالة إحصائية بين المرءوسين من الجنسين في الرضا عن القادة بصرف النظر عن جنس القادة، حيث كان الذكور أكثر إحساساً بالرضا وأكثر إيجابية في الاتجاه.

- تناولت بعض الدراسات تأثير الترتيب الميلادي لدى المرءوسين من الجنسين على الاتجاه نحو قيادة المرأة منها دراسة برينر وبيوتل Brenner & Beutell (١٩٨٩) التي أكدت على أن المرءوسين ذوي الترتيب الميلادي الأول أكثر سلبية من أقرانهم ذوي الترتيب الميلادي الأوسط والأصغر.

- أما دراسة بيوتل وبرينر Beutell & Brenner التي أجريت عام ١٩٨٤ فقد أفادت أن اتجاه المرءوسين الذكور ذوي الترتيب الميلادي الأول الذين تعقبهم أخت أكثر سلبية من أقرانهم الذكور ذوي الترتيب الميلادي الأول الذين يعقبهم أخ.

- أما دراسة مدى إدراك المرءوسين لسلوكيات وأسلوب القادة في مجال العمل، فقد اتفقت دراسة ليونارد وزملائه Leonard et al (١٩٨٩) مع دراسة كل من أوربين Orpen في نفس العام ودراسة آدمس Adams (١٩٧٦) حيث اتضح من خلال هذه الدراسات عدم وجود فرق دال إحصائياً بين القادة الرجال والقيادة النسائية في الأساليب المتبعة في القيادة وكذا سلوكيات القادة.

### فروض الدراسة:

بناء على ما ورد في الدراسات السابقة يمكن صياغة فروض الدراسة الحالية على النحو التالي:

- ١ - تتأثر اتجاهات المرءوسين نحو القيادة النسائية بكل من جنس المرءوس وجنس القائد والتفاعل بينهم.
- ٢ - للمؤهل الدراسي تأثير في اتجاهات المرءوسين نحو القيادة النسائية.

٣ - للترتيب الميلادى تأثير فى اتجاهات المرءوسين نحو القيادة النسائية .

## إجراءات الدراسة

### أ - مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات فى مؤسسات ومصالح وهيئات حكومية بمدينة الزقازيق فى محافظة الشرقية وهى :

- ١ - مدرستان ثانويتان (العسكرية بنين - وجمال عبدالناصر بنات) .
- ٢ - مدرستان إعداديتان (القديمة بنات - السادات بنين) .
- ٣ - مديرية الرى بالشرقية .
- ٤ - إدارة جامعة الزقازيق .
- ٥ - شئون الطلاب (الوحدة الحسابية بكلية التربية) .
- ٦ - منطقة ضرائب الشرقية .
- ٧ - مديرية التربية والتعليم .
- ٨ - هيئة التمريض بمستشفى جامعة الزقازيق .

### ب - عينة الدراسة :

بلغ عدد أفراد الدراسة (٤٧٤) فردا بمتوسط عمر زمنى (٣٢ر٨٤) وانحراف عيارى (٧.٥) تم تقسيمهم من حيث جنس المرءوس إلى (٢٧٠) من الذكور - (٢٠٤) من الإناث، بينما تم تقسيمهم من حيث جنس القائد إلى (١٥٣) فردا [قائدهم رجل]، (٣٣١) فردا تقودهم امرأة) حيث كان عدد القيادات النسائية (٥) وعدد القادة الرجال (٢) - هذا بالإضافة إلى التباين فيما بينهم من حيث المؤهل الدراسى والترتيب الميلادى حتى يتحقق هدف هذه الدراسة .

### ج - أدوات الدراسة :

- ١ - استمارة بيانات عامة: وتتضمن الاسم (اختيارى) الجنس - المؤهل الدراسى - الترتيب الميلادى . ملحق رقم (١) .
- ٢ - مقياس اتجاهات المرءوسين نحو القيادة النسائية إعداد الباحثين ملحق رقم (٢) .

نظرا لعدم وجود مقياس فى هذا المجال فى حدود علم الباحثين، تم بناء مقياس فى هذا الغرض ويحقق هدف الدراسة . وقد استوحى الباحثان فكرة هذا المقياس من قراءتهما

النظرية والأطلاع على بعض المقاييس بالدراسات العربية والأجنبية التى طرقت هذا المجال، منها على سبيل المثال :

دراسة شين (١٩٧٣ : Schein) - دراسة بيتر وزملائه (١٩٧٤ : Peters, et al.) - ودراسة ستيفنس ودينزى (١٩٨٠ : Stevens & Denisi) - ودراسة سوسن عبدالفتاح (١٩٨١) - ودراسة نبيلة أمين أبوزيد (١٩٨٢) ودراسة بيوتل (١٩٨٤ : Beutell) ودراسة بريزر وبيوتل (١٩٨٩ : Beutell & Brenner) .

هذا بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية التى تم خلالها إعداد أسئلة مفتوحة لـ ٧٧ تفضلين (تفضل) أن يكون رئيسك فى العمل امرأة؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فلماذا؟ وإذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟ وقام الباحثان بتوجيه هذه الاسئلة المفتوحة إلى عينة من المرءوسين من الجنسين فى بعض المصالح والهيئات والمؤسسات الحكومية بمدينة الزقازيق بمحافظة الشرقية وبعدها تمت قراءة استجابات المرءوسين من الجنسين وأمكن صياغة العديد منها فى صورة عبارات أولية للمقياس صنفت إلى عدة مجالات يحتوى كل مجال على عدد من العبارات الأولية . ومن هذا المنطلق توصل الباحثان إلى وضع سبعة مجالات تمثل كل منها عدداً من العبارات يتراوح ما بين (٦ - ١٠ عبارات) وهذه المجالات هى :

- (١) مشاكل الوظائف البيولوجية للمرأة القائدة .
- (٢) قدرة المرأة على القيام بالعمل القيادى .
- (٣) الفرق بين الجنسين فى قيادة العمل .
- (٤) رفض أن تتولى المرأة المنصب القيادى .
- (٥) أسلوب المرأة فى قيادة العمل .
- (٦) الصفات والمميزات للمرأة القائدة .
- (٧) الأسباب التى تدفع المرأة للقيادة .

وكل مجال يتضمن عدد من العبارات من النوع الذى يمكن اعتباره مثيرا للمفحوصين فيستجيبون له بما يوضح اتجاهاتهم (مصطفى فهمى : ١٩٧٩) . هذا وقد رعا الباحثان قصر كل عبارة بقدر الإمكان حتى يسهل فهمها والاحتتمل أكثر من معنى، كما رعا عدم تناولها أكثر من معنى .

كما اشتمل المقياس على بعض العبارات التى تدل على استجابات إيجابية وبعض العبارات التى تدل على استجابات سلبية بالنسبة لاتجاه المرءوسين نحو القيادة النسائية، وتم

توزيع العبارات الإيجابية والسلبية بشكل معين في المقياس وذلك للتقليل من تأثير التخمين وعامل الصدفة في الدرجة الكلية، ثم عرض الباحثان الصورة الأولية على نخبة من المحكمين (أساتذة الصحة النفسية وعلم النفس) بهدف تحديد العبارات الغامضة أو التي تحمل أكثر من معنى حتى يتم تعديلها والاطمئنان على عدم وجود تداخل بين مجالات المقياس وانتماء كل العبارات للمجال الخاص بها، وكذلك استبعاد العبارات غير المناسبة والمتشابهة - واقتراح عبارات جديدة إن أمكن:

ولقد حرص الباحثان على الاستفادة من آراء المحكمين وتوجيهاتهم على عبارات المقياس ومجالاته، وبناء عليه تم حذف بعض العبارات التي لم يتفق عليها ٨٠٪ من آراء المحكمين، كما تم تعديل بعض العبارات.

وبذلك أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من (٤٩) عبارة - موزعة على سبعة مجالات كل مجال سبع عبارات موزعة كالآتي:

- المجال الأول ويتضمن العبارات (١-٨-١٥-٢٢-٢٩-٣٦-٤٣).
  - المجال الثاني ويتضمن العبارات (٢-٩-١٦-٢٣-٣٠-٣٧-٤٤).
  - المجال الثالث ويتضمن العبارات (٣-١٠-١٧-٢٤-٣١-٣٨-٤٥).
  - المجال الرابع ويتضمن العبارات (٤-١١-١٨-٢٥-٣٢-٣٩-٤٦).
  - المجال الخامس ويتضمن العبارات (٥-١٢-١٩-٢٦-٣٣-٤٠-٤٧).
  - المجال السادس ويتضمن العبارات (٦-١٣-٢٠-٢٧-٣٤-٤١-٤٨).
  - المجال السابع ويتضمن العبارات (٧-١٤-٢١-٢٨-٣٥-٤٢-٤٩).
- [انظر مصطلحات الدراسة].

وبذلك توصل الباحثان إلى الصورة النهائية والتي بها يمكن عمل المعالجة الإحصائية بتطبيقه على عينة مبدئية.

### تصحيح المقياس وحساب درجاته:

لكل عبارة من عبارات المقياس ثلاث إجابات [أوافق - غير متأكد - أعارض] يتم اختيار إحدهما من قبل (المروسين) عند الإجابة على العبارة وتحصل الإجابة أوافق على (درجة واحدة) - والإجابة غير متأكد على (درجتين) والإجابة أعارض على (ثلاث درجات) في حالة البنود السالبة الاتجاه كعبارة (أرفض سعي المرأة في مركز القيادة للسيطرة والتحكم في المروسين).

والعكس في حالة البنود موجبة الاتجاه. تحصل الإجابة موافق على [ثلاث درجات] والإجابة غير متأكد على (درجتين) والإجابة أعارض على (درجة واحدة) كعبارة (أعتقد أن المرأة في مركز القيادة ترحب بكل فكر جديد).

ولهذا المقياس بعدان هما:

### ١ - الاتجاه السالب نحو عمل المرأة كقائدة:

ويعرف باتخاذ المروسين اتجاهها يتصف بالمعارضة والرفض إذا شغلت المرأة منصباً قيادياً وتوضحه الدرجة المرتفعة على الاتجاه السالب من مقاييس اتجاهات المروسين السالب نحو عمل المرأة كقائدة وتتضمن عبارات هذا الاتجاه (١-٢-٤-٨-٩-١١-١٣-١٥-١٨-٢٠-٢٢-٢٥-٢٦-٢٩-٣١-٣٢-٣٣-٣٤-٣٦-٣٩-٤٣-٤٥-٤٦-٤٧). ويتراوح درجاته بين (٢٤ - ٧٢ درجة).

### ٢ - الاتجاه الموجب نحو عمل المرأة كقائدة:

ويعرف بأنه: اتخاذ المروسين اتجاهها يتصف بتأييد المرأة وقبولها إذا شغلت منصباً قيادياً. وتوضحه الدرجة المرتفعة على الاتجاه الموجب من مقياس اتجاهات المروسين نحو عمل المرأة كقائدة وتتضمن عبارات هذا الاتجاه (٣-٥-٦-٧-١٠-١٢-١٤-١٦-١٧-١٩-٢١-٢٣-٢٤-٢٧-٣٠-٣٥-٣٧-٣٨-٤٠-٤١-٤٢-٤٨-٤٩) وتتراوح درجاته بين (٢٥ - ٧٥ درجة) والدرجة الكلية هي مجموع درجتى البعدين وبذلك تتراوح الدرجة الكلية للمقياس بين (٢٤ - ١٤٧ الدرجة).

### كفاءة المقياس:

#### أولاً: ثبات المقياس:

##### أ - طريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي: حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة البعد التي تنتمي إليه، على عينة قوامها (٥٠ فرداً).

وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (٣٠ر-٧٣ر) وكلها معاملات دالة إحصائياً، فيما عدا العبارة رقم ١٣ وهي [أرفض وجود امرأة في مركز قيادة لعدم اقتناعي بكفاءتها] ولذلك فقد تم استبعاد هذه العبارة واستبدالها بـ [أساند أي رأي يسعى لعدم وجود امرأة في مركز قيادي].

والجدول التالي يوضح هذا....

### جدول رقم (١)

يوضح معاملات الارتباط بين درجات البنود ودرجات الأبعاد التي تنتمي إليها

رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧
معامل الارتباط	,٤٥	,٥٣	,٤٦	,٣٣	,٣٦	,٥٧	,٣٩	,٧١	,٥٦	,٦٧	,٥٨	,٧٢	,٢٨	,٥٨	,٤٢	,٣٩	,٥٤
مستوى الدلالة	,٠١	,٠١	,٠١	,٠٥	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	غير	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١
رقم العبارة	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤
معامل الارتباط	,٦٦	,٦٥	,٦٣	,٤١	,٤٧	,٣٥	,٤٠	,٦٧	,٣٧	,٣٧	,٥٢	,٣٧	,٥٥	,٦١	,٦٤	,٦٠	,٧٠
مستوى الدلالة	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١
رقم العبارة	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩		
معامل الارتباط	,٧٣	,٥٩	,٥٣	,٤١	,٤٠	,٥٠	,٥٢	,٥٣	,٥٤	,٤٦	,٣١	,٣٠	,٧١	,٧٣	,٥٢		
مستوى الدلالة	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠١	,٠٥	,٠٥	,٠١	,٠١	,٠١		

عن طريق الاحتمال المتوالى، حيث تصلح هذه الطريقة للإختبارات التي تعتمد إيجابتها على اختيار إجابة واحدة من إجابتين أو من عدة إجابات محتملة لفؤاد البهى السيد: [١٩٧٩].

والجدول التالي يوضح ذلك.

كما كانت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس ودرجتى بعدى الاتجاه الموجب والسالب على التوالى هما (٨٠)، (٨١) على التوالى.

### ب - طريقة الاحتمال المتوالى:

تم حساب ثبات المفردات فى المقياس ككل وكل بعد على حدة

### جدول رقم (٢)

يوضح : معاملات ثبات المفردات لمقياس اتجاهات المرؤسين نحو عمل المرأة

الثانى	٢	٩	١٦	٢٣	٣٠	٣٧	٤٤
	,٥٠	,٥٨	,٥٨	,٥٢	,٥٠	,٥٢	,٥٠
	,٢٥	,٣٧	,٣٧	,٢٨	,٢٥	,٢٨	,٢٥
الثالث	٣	١٠	١٧	٢٤	٣١	٣٨	٤٥
	,٨٢	,٧٤	,٦٨	,٤٨	,٦٦	,٦٨	,٥٢
	,٧٣	,٦١	,٥٢	,٢٢	,٥٠	,٥٣	,٢٨

البعد	رقم المفردة	الاحتمال المتوالى	معامل الثبات
الأول	١	,٤٨	,٢٢
	٨	,٥٠	,٢٥
	١٥	,٧٠	,٥٥
	٢٢	,٥٢	,٢٨
	٢٩	,٥٦	,٣٥
	٣٦	,٥٢	,٢٨
	٤٣	,٧٠	,٥٥



وبالكشف عن الدلالة الإحصائية لمعاملات ثبات المفردات وجد أن جميعها أو معظمها دالة إحصائية، ويمكن الوثوق بها والعمل بها. وهذه النتائج توضح أن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

### ثانيا: صدق المقياس:

تم حساب صدق المقياس بطريقتين:

أ - صدق المقارنة للطرفين: بين الـ ٢٧ % الأعلى من الوسيط وهم الذين تتراوح درجاتهم بين (١٢٦ - ١٥٠) بمتوسط حسابي (١٣٤) وانحراف معياري ٩.٦٧ والـ ٢٧ % الأدنى من الوسيط وهم الذين تتراوح درجاتهم بين (٥٣ - ٦١) بمتوسط حسابي (٥٥,٦٦) وانحراف معياري (٢,٨٠)، وبحساب قيمة ت لدلالة الفروق بين المتوسطين كانت دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على القدرة التمييزية للمقياس.

ب - الصدق الظاهري: حيث حصلت بنود المقياس على موافقة لا تقل عن ٩٠ % من المحكمين الذين عرض عليهم المقياس. كما قرروا أن أبعاد الاتجاهات التي يقيسها المقياس هي أبعاد شائعة ومرتبطة ارتباطا وثيقا بالمرأة في مركز القيادة.

### نتائج الدراسة:

#### نتائج الفرض الأول:

وينص هذا الفرض على: «تتأثر اتجاهات المرءوسين نحو القيادة النسائية بكل من جنس المرءوس وجنس القائد والتفاعل بينهما».

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم أسلوب تحليل التباين ذو التصميم العاملي (٢ x ٢) لتفاعل كل من جنس القائد وجنس المرءوس وتلخيص النتائج في الجدولان رقم (٣) (٤).

البعد	رقم المفردة	الاحتمال المتوالى	معامل الثبات
الرابع	٤	,٨٠	,٧٠
	١١	,٥٤	,٣١
	١٨	,٥٨	,٣٧
	٢٥	,٥٨	,٣٧
	٣٢	,٦٠	,٤١
	٣٩	,٦٦	,٥٠
	٤٦	,٦٨	,٥٣
الخامس	٥	,٦٠	,٤٠
	١٢	,٥٢	,٢٨
	١٩	,٥٦	,٣٥
	٢٦	,٤٤	,١٧
	٣٣	,٥٦	,٣٥
	٤٠	,٤٤	,١٧
	٤٧	,٧٢	,٥٩
السادس	٦	,٥٤	,٣١
	١٣	,٣٨	,٠٧
	٢٠	,٥٨	,٣٧
	٢٧	,٤٦	,٢٠
	٣٤	,٥٨	,٣٧
	٤١	,٥٢	,٢٨
السابع	٤٨	,٥٨	,٣٧
	٧	,٤٠	,١١
	١٤	,٤٦	,٢٠
	٢١	,٥٢	,٢٨
	٢٨	,٤٦	,٢٠
	٣٥	,٦٦	,٥٠
	٤٢	,٥٦	,٣٥
	٤٤٩	,٦٠	,٤١

جدول رقم (٣)

تحليل التباين ذو التصحيح العاملى ٢ x ٢ لتأثير جنس المراءوس وجنس القائد  
والتفاعل بينهم على الاتجاهات نحو عمل القائد

مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة ف
أ- جنس المراءوس	٢٠٠٦٨٥,٧٠٤١	١	* ٢٠٠٦٨٥,٧٠٤١	** ٩٩٦٣,١٠
ب- جنس القائد	١٦٤٣٦٣,١٦٩	١	* ١٦٤٣٦٣,١٦٩	** ٨١٥٩,٩١
أ x ب	٣٦٢٩٢٥,٢٠٦١	١ x ١	* ٣٦٢٩٢٥,٢٠٦١	** ١٨٠١٧,٧٠
داخل المجموعات الخطأ	٩٤٨٧,٢٢٢	٤٧١	٢٠,١٤٢٧	-

ف  $\leq ٦,٠٨$  دالة عند مستوى (٠,٥).

ف  $\leq ٩,٤٢$  دالة عن مستوى (٠,١).

\* دالة عند ٠,٥ ف  $\leq ٣,٨٦$  عند درجة حرية ١, ٤٧١.

\*\* دالة عند (٠,١) ف  $\leq ٦,٧٠$  عند درجة حرية ١, ٤٧١.

جدول رقم (٤)

يوضح نتائج اختبار شافيه لدلالة الفروق بين متوسطات  
درجات المراءوسين من الجنسين وكذا تأثير جنس القائد  
فى الاتجاهات نحو القيادة النسائية

مجموعات المقارنة	المتوسط الوزنى	قيمة ف	ودالاتها
المراءوس رجال	١٧٢,١١٢	-	** ٤٠,٥٧
المراءوس	٢١٢,٦٥٩	-	-
القائد رجل	١٩٦,٤١٧	-	* ٨,٠٦٤
القائدة امرأة	١٨٨,٣٥٤	-	-
المراءوسون رجال والقائد رجل	٨٧,٨٧٧	-	** ٦٩,٣٣
المراءوسات نساء والقائد رجل	١٠٨,٥٤	-	-
المراءوسون رجال والقائدة امرأة	٨٤,٢٣٥	-	** ١٩,٨٨
المراءوسات إناث لقائدة امرأة	١٠٤,١١٩	-	-

يتضح من الجدولين رقم (٣)، (٤):

- وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى (٠,١) بين المراءوسين الذكور وأقرانهم الإناث فى الاتجاه نحو القيادة النسائية، حيث كانت المراءوسات الإناث أكثر إيجابية.
- لجنس القائد تأثير دال إحصائيا عند مستوى (٠,٥) فى اتجاهات المراءوسين من الجنسين نحو القيادة حيث تبين أن اتجاهاتهم أكثر سلبية نحو القيادة النسائية.
- لتفاعل جنس المراءوس مع جنس القائد تأثير دال إحصائيا عند مستوى (٠,١) فى الاتجاهات نحو القيادة النسائية،

حيث تبين أن اتجاه المراءوسات الإناث أكثر ايجابية من اتجاه المراءوسين الرجال، عندما يكون القائد رجل وكذلك اتجاه المراءوسين الرجال أكثر سلبية من اتجاه المراءوسات الإناث عندما يكون القائد (إمرأة).

مناقشة نتائج الفرض الأول:

جاءت نتائج هذا الفرض مؤكدة لما ورد فى دراسة كل من برينر وبيوتل Brenner & Beutell (١٩٨٩) ودراسة برينر وتانكويك Brenner & Tankiewicz (١٩٨٦) ودراسة ستيفنز ودينزى Stevens & Denisi (١٩٨٠) ودراسة بيتى وميلز Pettey & Miles (١٩٧٦) حيث أفادت نتائج فرض الدراسة الحالية أن المراءوسين الرجال أكثر سلبية من المراءوسات النساء فى اتجاهاتهم نحو القيادة النسائية، وهذا مرجعه إلى أنه على الرغم من التقدم الهائل الذى أحرزته المرأة فى دروب الحياة المختلفة إلا أن البيئة المصرية وما تتبعه فى التنشئة الاجتماعية من أساليب، ما زالت تستدخل سمات الذكورة لدى الأبناء كمظهر من المظاهر الاجتماعية المقبولة وتستنكر هذا المظهر بالنسبة للإناث مما يؤدى بهن الى الابتعاد عن الجوانب الانجازية سواء كان هذا فى مجالات الإدارة أو الإبداع أو الإنتاج من منطلق أن للإناث دوراً محددا يفرض عليهن من قبل المجتمع (رشاد عبدالعزيز: ١٩٩٠).

ولكن إبعاد المرأة عن هذه المجالات يعتبر مسألة لها بعد ثقافى عميق ويجب أن ننظر إلى المرأة على هذا الأساس، أى أنه من الضرورى تغيير العادات والتقاليد، والوصول إلى نوع من الإلتقاء بين الرجل المرأة وتصحيح الأفكار السائدة

وبخاصة تلك التي تحتم على المرأة ممارسة أنواع معينة من النشاط، دون الأخرى، بزعم أنه لا يتلاءم مع طبيعتها وظروفها وتكوينها البيولوجي والانفعالي والنفسى (نبيلة أمين أبوزيد: ١٩٨٨).

هذا ولم يعد مقبولا الآن وبعد أن قطعت المرأة في مصر شوطا طويلا في ممارسة معظم الأعمال ومن ضمنها العمل القيادي، أن تكون موضع إتهام يرتبط بتكوينها البيولوجي وبنائها النفسى كأنثى، وأنه لمن المنطقي والموضوعي أن تعامل في أى موقع كإنسانة وكتنتاج لعملية اجتماعية إنتاجية، وأن يفرق بينها وبين الرجل في مجال القيادة تبعاً للموقف والخبرة والكفاءة (إنشراح محمد دسوقي: ١٩٩٣).

كما أنه لم يعد مقبولا عقد مقارنة بين الرجال والنساء العاملين في مجال القيادة من خلال طبيعة كل منهما حيث القوة والسيطرة للرجل وعلى النقيض للأنثى، بل يجب المقارنة بينهما من خلال اتاحة الفرصة والنجاح في العملية القيادية، حيث يتاح للرجل وقتاً أكثر في هذا المجال (دوللى جوش: ١٩٨٦).

ويرى الباحثان أن احتلال المرأة للمركز القيادي في العديد من المؤسسات والهيئات والمصالح ومشاركتها للرجل في هذا المركز يعتبر عنصراً تحسد عليه أيما حسد لتفوقها وتبوء مكانتها العالية ونبوغها بإثارة العديد من الزوابع ضدها، والتي تكون بمثابة عوائق تعوق نجاحها وتقدمها المستمر، هذه الزوابع المتمثلة في اتجاهات الرجل الشرقى نحو عمل المرأة بوجه عام ونحو القيادة النسائية بوجه خاص، هذا بالإضافة إلى اتجاهات المجتمع السائدة نحو عمل المرأة في أى مجال من المجالات ومن ثمة فإنه لا بد من تغيير هذه النظرة والاتجاه الشائع والسائد نحو القيادة النسائية بوجه خاص، وهذا لا يتم إلا من خلال التنشئة الاجتماعية، فالقضية ليست قضية مفاضلة بين رجل وامرأة وأيهما أحسن وأيهما يليق بمهنة دون الأخرى، بقدر ما هي مسألة نظرة المجتمع المصرى ككل إلى المرأة وموقف الرجل الشرقى منها وتقديره لها وحكمه على مدى صلاحيتها للأعمال القيادية، وثقته في قدرة كفاءتها في أداء وإدارة العمل القيادي.

حقاً أن الفروق بين الجنسين موجودة في مجالات عديدة، وليس من المفيد أن ننكرها أو أن نعوّدها إلى متطلبات وأساليب التنشئة فقط أو أن نردها إلى أسباب وراثية تنطوى على مسلمة ولا أنها حتمية لا يمكن تحسينها أو التخلص منها (جمعه سيد يوسف: ١٩٩٤).

لكن الأصح أن نقارن بين الرجل والمرأة في مجال القيادة بناء على المواقف والكفاءات وسمات الشخصية والخبرات الحياتية التي يمر بها كل منهما، فالمرأة والرجل جناحا التواجد الإنسانى المتكامل، فكلاً يسعى الرجل والمرأة وليس أى منهما على حدة - إلى الاقتراب من هدف التكامل كلما ضاقت الهوة بينهما (يحيى الرخاوى: ١٩٧٥).

نضيف الى هذا تأكيد «النظرية الموقفية» التى تنص على أنه لا يمكن أن يظهر القائد إلا اذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق مطامحه، أى أن ظهور القائد رجل أو امرأة يتوقف على قوى اجتماعية خارجية، لا يملك الا سيطرة قليلة عليها أو لا تملك مثل هذه السيطرة (لويس كامل مليكه: ١٩٨٩).

وليس معنى هذا أن تخوض المرأة في مجالات تليق أولاً تليق بها كأنثى ولكن أجمع العديد من الكتاب حول عمل المرأة فى الإسلام على أنه لا يليق بالمرأة أن تعمل فى المجالات التى لا تلائم طبيعتها والاحتفاظ بأنوثتها أن تدخل فى أى ضرب من ضروب الصناعة والحرف المضنية، فالمجالات التى تحسنها المرأة وتتناسب معها كثيره ومتعددة، كميدان التعليم والطب والتمريض والكتابة والنشر.. وبعض الوظائف غير المرهقة (عيسى عبده وأحمد اسماعيل: ١٩٨٣).

## نتائج الفرض الثانى:

ونصه: للمؤهل الداسى تأثير فى اتجاهات المرءوسين نحو القيادة النسائية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار «ت» لدلالة الفروق (فؤاد البهى السيد: ١٩٧٩).

### جدول رقم (٥)

يوضح دلالة الفرق بين متوسطى درجات المرءوسين ذوى المؤهل الدراسى الجامعى وأقرانهم ذوى المؤهل الدراسى المتوسط فى الاتجاهات نحو القيادة النسائية.

مجموعتى المقارنة		البيان
المرءوسون ذوى المؤهل الدراسى الجامعى	المرءوسون ذوى المؤهل الدراسى المتوسط	
٩٣٠٦٨	٩٥٠٣٤	المتوسط الحسابى
٢٢٠٨٨	٢٤٠٧٨٠	الانحراف المعيارى
٣٣٠	١٤٤	العدد
٠٠٦٠٦		قيمة ف ودلالتها
غير دالة		مستوى الدلالة

يتضح من هذا الجدول:

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين المرءوسين ذوى المؤهل الدراسى المتوسط وأقرانهم ذوى المؤهل الدراسى الجامعى فى الاتجاهات نحو القيادة النسائية.

### تفسير نتائج الفرض الثانى:

أفادت نتائج هذا الفرض عدم وجود فرق دال إحصائياً بين اتجاهات المرءوسين ذوى التعليم المتوسط والعالى نحو قيادة المرأة فى مجال العمل.

والنتائج بهذه الصورة لا تحقق صحة الفرض الثانى لهذه الدراسة والذي يفترض أن التعليم يؤثر سلبياً أو إيجابياً على الاتجاهات نحو القيادة النسائية، الأمر الذى يؤكد أن هناك قدراً مشتركاً من الاتجاهات لكل الفئات التعليمية نحو هذه القيادة.

وإن كانت النسبة «ت» بين متوسطى الأداء على مقياس الاتجاهات لم تكن دالة إلا أنها أظهرت اتجاهاً أكثر إيجابية نحو عمل المرأة كقائدة فى مجال العمل بالنسبة للتعليم المتوسط، وهذا يدل بشكل غير مباشر على أن التعليم العالى يقلل من إيجابية المرءوسين تجاه القادة (القيادة النسائية) وربما يرجع هذا إلى أن المرءوسين ذوى التعليم العالى يروا فى أنفسهم الكفاءة المساوية لكفاءة القادة ومن هنا تظهر للسلبية فى الاتجاه بدافع التوكيدية أى تأكيد الذات بالفرض كما هو واضح على المقياس.

أما التقارب فى الاتجاهات الناجم عنه عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المرءوسين فى الاتجاه نحو القيادة النسائية مرجعه إلى التبعية لنظرة المجتمع ككل للمرأة بوجه عام وقيادتها فى مجال العمل بوجه خاص، فعلى الرغم من التطورات الملموسة والتي لا تغيب عن الملاحظة العادية على ما طرأ على أدوار المرأة وأدوار الرجل كذلك، إلا أن هذا التغير تتحكم فيه كثير من الاعتبارات الثقافية المتمثلة فى قيم المجتمع (محمد سلامة: ١٩٨٢).

### نتائج الفرض الثالث:

ونصه: للترتيب الميلادى تأثير فى اتجاهات المرءوسين نحو القيادة النسائية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار «ت» لدلالة الفروق (فؤاد البهى السيد: ١٩٧٩).

والجدول التالى يوضح ذلك:

### جدول رقم (٦)

يوضح دلالة الفرق بين متوسطى درجات المرءوسين ذوى الترتيب الميلادى الأول والترتيب الميلادى اللاحق فى الاتجاهات نحو القيادة النسائية.

مجموعتى المقارنة	المرءوسون ذوى المؤهل الدراسى المتوسط	المرءوسون ذوى المؤهل الدراسى الجامعى	البيان
المتوسط الحسابى	٩٠١٨٢	٩٦٧٥١	
الانحراف المعياري	٢٣٧٧٠	٢٢٤٣	
العدد	٢٠٣	٢٧١	
قيمة ف ودلالاتها	٣٥٠٧		
مستوى الدلالة	٠٠١		

يتضح من هذا الجدول:

وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى (٠٠١) بين متوسطى درجات المرءوسين ذوى الترتيب الميلادى الأول وأقرانهم ذوى الترتيب الميلادى اللاحق حيث تبين أن الفئة الأولى أقل إيجابية من الفئة الثانية.

### مناقشة نتائج الفرض الثالث:

جاءت نتائج هذا الفرض مؤكدة لما ورد فى دراستى كل من برينر وبيوتل Brenner & Beutell (١٩٨٩) وبيوتل وبرينر Beutell & Brenner (١٩٨٤). إذ تبين أن المرءوسين ذوى الترتيب الميلادى الأول أقل إيجابية من أقرانهم ذوى الترتيب الميلادى اللاحق فى الاتجاهات نحو القيادة النسائية وهذه النتيجة تمثل واقع الحياة العامة فى المجتمع المصرى إذ أن الابن الأكبر يحتفظ بوضعه داخل الأسرة (قوة - سلطة - قيادة - منافسة - ...). بالإضافة إلى أنه يتميز بقوة الأنا وارتفاع مفهوم الذات والقدرة على تأكيدها وتفوقه فى تحمل

المسئولية عن الإخوة والأخوات الأوسط أو الأصغر (أورجلر Orgler: ١٩٦٣) كما أن دور الوالدين له تأثيره على شعور الإبن الأكبر بالقدرة على تحمل المسئولية فضلا عن كونه ذكر لما له من مكانة فى الأسرة العربية، الأمر الذى يجعله أقدر فى المستقبل على تحمل القيادة أو الرئاسة الصارمة كما يجعله يؤمن بأنه ليست هناك فى العالم قوة لا يمكن قهرها أو إزاحتها (علاء الدين كفافى: ١٩٨٢).

فطبيعة التنشئة الاجتماعية وأسلوبها الشائع داخل الأسرة المصرية تمهد مستقبلا أن يكون اتجاه الفرد ذى الترتيب الأول سالبا نحو قيادة المرأة. والأمر لا يقتصر فقط على الذكر بل الابنة الأنثى الأكبر والتي تحتل المكان الأول فى الترتيب الميلادى والتي يسند إليها مهام أسرية كثيرة من قبل الأم، كمساعدة للأُم من ناحية وتدريبها على إدارة دفة أسرتها فيما بعد من ناحية أخرى، يغرس القدرة على المسئولية فى نفسية الابنة الكبرى، الأمر الذى يشعرنا بأنها أكثر رزانة وحكمة وبالتبعية أكثر قدرة على القيام بأعمال يتخللها سلطة أو قوة أو قيادة أو إدارة (علاء الدين كفافى: ١٩٩٤).

وخلاف أهمية الدور الأسرى والسلوك الاجتماعى والدور الأبوى أو الأموى للإبن الأكبر أو الابنة الكبرى داخل الأسرة المصرية ومدى تأثير كل هذا فى اتجاهات المرءوسين ذوى الترتيب الأول على القيادة الفسائية.

هناك أسباب متعلقة بذات المرأة يدركها الابن الأكبر أو الابنة الكبرى داخل الأسرة المصرية بحكم النضج العقلى والعاطفى نحو المرأة. مثل مشكلات الحمل والولادة.

مسئوليات المنزل - تربية الأولاد، فالنساء لا يجب أن يكونوا فى موضع قيادة لكونهم نساء (أورجلر Orgler: ١٩٦٣).

وبناء عليه فإن تفسير الباحثين لارتفاع سلبية الاتجاه لدى المرءوسين ذوى الترتيب الميلادى الأول ينحصر فى ضوء عامل التنشئة الاجتماعية وما يتوقعه الوالدان من الإبن أو الابنة الأكبر، كما هو واقع فى الحياة العامة والخاصة فى المجتمع المصرى.

### توصيات الدراسة

- إعادة النظر فى أسلوب تقييم جهود القيادات والحكم عليهم بواقع النتائج والأداء المرتبطين بأهداف المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة وليس على أساس جنس القائد.

- أن يكون اختيار القادة على أساس موضوعى منزهاً عن الأهواء الشخصية تمكينا لمبادئ الصلاحية وتكافؤ الفرص.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل وتحقيق الأمن والاستقرار النفسى والشعور بالانتماء لدى المرءوسين بالمنظمة.

- إرساء علاقة القائد بمرءوسيه على أساس من الثقة المتبادلة وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق الذات.

- تصرف القادة بأسلوب ينمى إحساس المرءوسين بالمشاركة وأهميتها فى صنع القرارات.

- إرساء علاقة القائد بمرءوسية على أساس الزمان والعلاقات الإنسانية وحقق الاختلاف فى الرأى والإحتكام إلى مستوى أعلى عند الخلاف.

## المراجع العربية

- ١ - أحمد عبدالعزيز سلامة، وعبد السلام عبدالغفار (١٩٧٠): علم النفس الاجتماعى، القاهرة، النهضة العربية.
- ٢ - إنشراح محمد دسوقي (١٩٩٣): الخصائص السيكولوجية للمرأة العاملة فى المجال الأكاديمي: دراسة مقارنة بين النساء والرجال، مجلة علم النفس، العدد الخامس والعشرين، السنة السابعة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ٣ - بثينة أمين قنديل (١٩٧٥): اتجاهات الفتاة المتعلمة نحو عمل المرأة فى الكتاب السنوى الثالث، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، القاهرة.
- ٤ - جمعة سيد يوسف (١٩٩٤): الفروق بين الذكور والإناث فى إدراك أحداث الحياة المثيرة للمشقة، مجلة علم النفس، العدد الثلاثون، السنة الثامنة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ٥ - جوم يوهلن وزملائه (١٩٦٩): القيادة وديناميكية الجماعات، ترجمة محمد على العريان وإبراهيم خليل شهاب، القاهرة، الانجلو المصرية.
- ٦ - دوللى جوس (١٩٨٦): المرأة فى العلم والمجتمع، ترجمة طلعت منصور، فى مجلة العلم والمجتمع، العدد الحادى والعشرون، السنة السادسة، القاهرة.
- ٧ - رشاد عبدالعزيز موسى (١٩٩٠): الدافعية للإنجاز فى ضوء بعض مستويات الذكورة المختلفة، مجلة علم النفس، العدد الرابع عشر، السنة الرابعة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ٨ - \_\_\_\_\_: سيكولوجية الفروق بين الجنسين، القاهرة، مؤسسة مختار للطباعة والنشر.
- ٩ - رشاد عبدالعزيز موسى (١٩٨٧): أثر بعض المتغيرات الديموجرافية على الاتجاه نحو الأدوار الاجتماعية للمرأة المصرية، مجلة كلية التربية، العدد الحادى عشر، جامعة عين شمس.
- ١٠ - سوسن عبدالفتاح أحمد (١٩٨١): أنماط السترك القيادى للمرأة المصرية فى مجال العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١١ - سليمان الخضرى (١٩٧٨): اتجاهات الشباب القطرى نحو مركز المرأة فى المجتمع، فى دراسات نفسية فى الشخصية العربية، جابر عبدالحميد وسليمان الخضرى، القاهرة، عالم الكتب.
- ١٢ - صلاح عبدالحميد مصطفى (١٩٨٢): الإدارة المدرسية فى ضوء القائد الإدارى المعاصر، الرياض، دار لمريخ.
- ١٣ - علاء الدين كفاوى (١٩٨٢): بعض الدراسات حول وجهة الضبط وعدد من المتغيرات النفسية، جزء أول، القاهرة، الأنجلو للمصرية.
- ١٤ - \_\_\_\_\_ (١٩٩٤): الترتيب الميلادى وعلاقته بالمسئولية الاجتماعية: دراسة سيكومترية لدى عينة من الطلاب وطالبات جامعة قطر، مجلة علم النفس، العدد الثلاثون، السنة الثامنة، القاهرة، الهيئة لمصرية العامة للكتاب.
- ١٥ - عيسى عبده وأحمد اسماعيل (١٩٨٣): العمل فى الاسلام، القاهرة، دار المعارف.
- ١٦ - فؤاد البهى السيد (١٩٧٩): علماء النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى، ط٣، القاهرة، دار الفكر العربى.
- ١٧ - لويس كامل منليك (١٩٧٠): سيكولوجية الجماعات والقيادة، ط٣، القاهرة، الأنجلو المصرية.
- ١٨ - \_\_\_\_\_ (١٩٨٩): سيكولوجية الجماعات والقيادة، الجزء الأول، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ١٩ - محمد بيومى على حسن (١٩٨٧): الاتجاهات النفسية للشباب السعودى نحو عمل المرأة فى المجتمع، جدة، مركز النشر العلمى.
- ٢٠ - محمد سلامة آدم (١٩٨٢): المرأة بين البيت والعمل، ط١، القاهرة، دار المعارف.
- ٢١ - مديحة منصور سليم (١٩٩١): أثر النوع والتخصص الأكاديمى على الاتجاهات نحو عمل المرأة، مجلة علم النفس، العدد الثامن عشر والتاسع عشر، السنة الخامسة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ٢٢ - مصطفى فهمى (١٩٧٩): التوافق الشخصى والاجتماعى، ط١، القاهرة مكتبة الخانجى.
- ٢٣ - نبيلة أمين أبوزيد (١٩٨٨): اتجاهات شرائح من المجتمع المصرى نحو عمل المرأة فى المجال العسكرى، مجلة علم النفس، العدد السابع، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ٢٤ - نيللى نورجيه (١٩٦٢): الاتجاهات نحو اشتغال المرأة بالعمل فى مراكز، فى قرارات علم النفس الاجتماعى فى البلاد العربية، القاهرة، الدار القومية للطباعة والنشر.

## المراجع الأجنبية

- 25 - **Adams, E. (1976):** Influences of Minority Supervisors on Subordinate attitudes, dis, Abs. International (73), (5).
- 26- **Bartol, K. (1973):** male versus Female Leaders. the effect of leader Need For Dominance on Follower Satisfaction, Dis Abs. Internation, (73) (5).
- 27- **Beutell, N. (1984):** Corelates of Attitudes Toward American Wamm as Manayers. J. of Social Psychology.
- 28- **Beutell, N. & Brenner, O. (1984):** Brith Order, Sex, and geographical Region as Influences on Wams Scores, The Journal of Social Psychology, (186), (2).
- 29 - **Brenner, O. & Beutell, N. (1989):** The Effect of Brith Order & Gender on American Managers' Attitudes Toward Female Managers. The Journal of Social Psychology, (129), (1).
- 30- **Brenner, O. & Tomkiewicz, J. (1986):** Race Difference in Attitudes of American Business School Graduates Tward the Role of Wamen. The Jornal of Social Psychology, (126), (2).
- 31 - **Leonard, H. Christine, S. & Joan, M. (1989):** Male Female differences in the Association of Managerial style & personal Vatuues. the Journal of Social Psychology, (129), (1).
- 32- **Orgler, H. (1963):** The Man & his work, New Yourk, New American Librery.
- 33- **Orpen, C. (1989):** The effect of Gender on Judgments of Direct & Indirect Management in Fluence Methods. The Jorunal of Social Psychology, (129), (1).
- 34- **Petty, M. & Lee, G. (1975):** Moderatiny Effects of Sex of Supervisor & Subordinate on Relationships Between supervisor behavior and subordinate statisfaction Journal of Applied Psychology, (62) , (6).
- 35- **Petty, M. & Miles, R. (1976):** Leader Sex Role Stereotyping in Afemale Dominated Work Culture, Dis Abs, International, (75), (2).
- 36 - **Schein, V. (1975):** Relationship Between Sex-Rol Stereotype & Requisite Management Characteristics Among Female Managers, Journal of Applied Psychology, (60), (6).
- 37- **Stevens, G. & Dneisi, A (1980):** Woman as Mangers: Attituds & Attribution for Performance by men & women, Dis Abs, International, (73), (2).
- 38- **Teroborg, T. (1977):** Women in Management Arcsearch Review, Journal of Applied Psychology, (62), (6).



